1871
EM NORMANDIE
BUSINESS SCHOOL

COMPRENDRE & ENTREPRENDRE

SE DÉVELOPPER DANS UN MONDE COMPLEXE

La lettre d'Intelligence Économique
et Territoriale de l'EM Normandie – N°40

Pierre Royer

L'ACTIVITÉ PORTUAIRE EXIGE UNE CAPACITÉ D'ADAPTATION QUE LES DÉCIDEURS TERRITORIAUX SONT LES PLUS À MÊME DE DÉPLOYER

Pierre Royer, 60 ans, agrégé d'histoire et diplômé de Sciences Po Paris enseigne au lycée Claude Monet (Paris) et en classes préparatoires privées. Officier de marine de réserve, il a écrit *Géopolitique des mers et des océans* (Puf, 2012), qui a reçu le prix Anteios du Premier essai de géopolitique au festival de Grenoble en 2013. Il a collaboré à différentes publications géopolitiques : *Etudes marines*, *Hérodote*, *Carto* et est membre du comité de rédaction de la revue *Conflits*, où il tient deux rubriques régulières.
Dans l'entretien qu'il a accordé à Jean-Guy Bernard, Président du Conseil d'Orientation Stratégique de l'EM Normandie, et à Ludovic Jeanne, enseignant-chercheur en géopolitique, Pierre Royer approuve la décision de faire du Havre le siège du futur grand port maritime de l'axe Seine, tout en mettant en garde contre une gouvernance trop rigide. Il juge aussi positivement le projet de canal Seine-Nord, mais estime trop lente l'exploitation des atouts maritimes de la France dans la Globalisation.

Le gouvernement a choisi le Havre comme futur siège du grand port maritime de l'axe Seine, cette entité étant née de la fusion des trois ports du Havre, de Rouen et de Paris. Que vous inspire cette décision, et quelles conséquences à la fois stratégiques et pratiques peut-on en espérer pour les territoires concernés, en particulier pour la Normandie ?

La décision n'est pas surprenante, elle est même logique avec celle, prise depuis déjà plusieurs années, de « rapprocher Paris de la mer ». Parmi les principales villes-monde, la capitale de la France est en effet l'une des rares, avec Pékin, à ne pas être implantée sur un littoral. Il était donc parfaitement logique de se servir de la Seine pour établir une continuité logistique entre Paris, premier port fluvial français dont l'activité ne cesse d'augmenter depuis une vingtaine d'années (25 millions de tonnes de trafic en 2019), et le Havre, qui constitue sa porte « naturelle » vers le monde.

Cet arbitrage allant de soi, tout va dépendre maintenant de la forme de gouvernance choisie pour gérer ce pôle. La France a trop souvent gâché d'excellentes intuitions géopolitiques par la mise en place d'usines à gaz politico-administratives pour ne pas se montrer vigilants quant à la suite des évènements. Ce qu'on connaît déjà du fonctionnement de la future structure laisse ainsi à penser que l'État entend conserver un rôle prépondérant qui risque de reléguer au second plan les collectivités territoriales concernées, voire les entreprises elles-mêmes… D'où le risque d'alourdir les procédures, en un mot, de ne pas être suffisamment agile pour s'adapter aux impératifs conjoncturels. Or cet aspect est fondamental, on l'a vu suffisamment avec la crise sanitaire où la réactivité procède d'une adaptation maximale aux réalités locales. Prenons garde, donc, à ne pas rendre inopérante une bonne idée par un excès de bureaucratie. L'État est attendu sur les grandes orientations stratégiques car il est le seul à pouvoir définir légitimement l'intérêt général, pas sur la gestion quotidienne. Or l'activité portuaire est, par définition, une activité mouvante. Elle exige une capacité d'adaptation que les décideurs territoriaux sont les plus à même de déployer. Le déplacement d'une seule escale peut en effet modifier, du jour au lendemain, tout un environnement local ou régional.

COMPRENDRE & ENTREPRENDRE

De par sa vocation, l'EM Normandie entretient un lien profond avec son territoire et les entreprises qui s'y développent. D'où sa légitime implication dans les enjeux relevant de l'Intelligence Économique et Territoriale. Car c'est ici, sur notre sol, que s'enracinent les projets qui assureront demain notre développement.

La lettre de réflexion Comprendre & Entreprendre vise à soutenir cette dynamique. Elle s'adresse à toutes celles et ceux qui anticipent, imaginent l'avenir et doivent faire des choix stratégiques. Seule la combinaison astucieuse de l'action et de la réflexion nous permettra d'assurer notre positionnement et notre engagement au sein d'un monde complexe et mouvant.

La trajectoire du Pirée est, de ce point de vue, très éloquente : il a suffi que des opérateurs chinois reprennent la gestion du port d'Athènes pour que des années de stagnation, voire de régression, soient effacées et que l'activité reparte à la hausse. Au point que le Pirée est devenu en quelques années un port de conteneurs bien plus important que le Havre alors qu'il était, jusqu'alors, loin derrière… J'ajoute que l'image est un facteur d'attractivité non négligeable. Il est certain que les articles parus récemment sur Le Havre, l'un des ports d'entrée de la cocaïne en France, ne sont pas pour donner confiance aux investisseurs. Mais ils montrent aussi la voie à suivre pour l'État. Régler en priorité ce problème d'ordre public, qui entre pleinement dans le cadre de ses fonctions régaliennes, est plus important que de gérer en direct ce qui devrait l'être par les acteurs territoriaux…

Vous semblez réservé sur le type de gouvernance qui semble se dessiner… Quelle leçon tirer de ce qui se passe sur le reste du Range nord-européen ?

Première observation : la plupart des autres grands ports qui structurent cette façade maritime sont le plus souvent gérés par des instances territoriales, au plus près des possibilités d'expansion du tissu économique régional.

Deuxième remarque : il serait d'autant plus important d'adopter cette méthode de gestion « rapprochée » que, dans le cas du Havre, les capacités d'aménagement territorial ne sont pas extrêmement étendues en termes de superficie. Pas question, par exemple, de s'inspirer de Rotterdam qui a prolongé son port vers l'aval ; le plus judicieux serait de créer une « grappe portuaire » qui permettrait aux autres ports normands d'élargir l'offre du Havre. C'est ce qui se passe presque partout dans le monde, et pas seulement dans le Range nord-européen…

> ***« Le plus judicieux serait de créer une « grappe portuaire » qui permettrait aux autres ports normands d'élargir l'offre du Havre. C'est ce qui se passe presque partout dans le monde, et pas seulement dans le Range nord-européen. »***

Parallèlement à ce projet de grand port maritime de l'axe Seine, s'en profile un autre : celui du canal Seine-Nord Europe. Comment voyez-vous s'articuler les deux dispositifs ? Et quel regard portez-vous sur les frictions interterritoriales et politiques que suscite cette liaison ?

Je m'exprimerai davantage en géographe qu'en spécialiste de l'économie des transports. Et quand un géographe regarde la carte de l'Europe, il ne peut qu'être frappé par la position stratégique qu'occupe le Havre, que l'on vienne d'Amérique, d'Afrique ou d'Asie, ne serait-ce que parce que cette escale évite d'emprunter le pas de Calais, dont on connaît la saturation, donc la dangerosité relative… Mais en même temps, on ne peut que constater la modestie de son trafic. Même s'il est le premier port de containers français, il peine à atteindre les 3 millions d'EVP [1] annuels, contre près de 15 millions pour Rotterdam, 12 millions pour Anvers, 9 millions pour Hambourg, etc.

D'où la nécessité, pour concurrencer ces géants, d'une politique de désenclavement qui ne peut porter que sur l'*hinterland* et les liaisons terrestres grâce auxquelles la marchandise pourra être acheminée au moindre coût jusqu'aux destinations finales. Si l'on veut limiter l'accroissement du trafic routier, et compte tenu de la faiblesse des liaisons ferroviaires transversales, propre au réseau français, il est clair que l'ouverture d'une liaison fluviale à grand gabarit est la solution la plus appropriée. Nous avons, de ce point de vue, un lourd retard à rattraper par rapport à nos voisins, notamment depuis l'abandon du projet de canal Rhin-Rhône. Et puis la vraie question est celle-ci : veut-on que le premier port utilisé par les acteurs de l'économie française reste Anvers, ce qui est le cas aujourd'hui ? Ce qui fait la force d'Anvers, c'est son interconnexion avec l'axe rhénan. Relier la Normandie au nord de l'Europe, c'est lui donner directement accès à ce réseau, donc renouveler son offre tout en soulageant Anvers, mais aussi Rotterdam ou Zeebrugge, qui commencent à être sérieusement saturés… J'ajoute néanmoins que pour profiter pleinement de ce désenclavement, le Havre devra accroître, à la fois, son attractivité et sa productivité.

> ***« Ce qui fait la force d'Anvers, c'est son interconnexion avec l'axe rhénan. Relier la Normandie au nord de l'Europe, c'est lui donner directement accès à ce réseau. »***

Plus généralement, comment expliquez-vous que la question des ports ne soit pas au cœur de la réflexion sur l'intelligence économique territoriale, alors même que les porte-containers sont les piliers de l'économie globalisée, puisque 90% des marchandises transitent par la mer ?

La réponse à cette question est autant géographique que culturelle… En Europe, en effet, la part du recours au transport maritime est moindre que le chiffre global que vous citez : un peu moins de 50% contre 90% à l'échelon planétaire. Mais vous avez évidemment raison : l'absence d'alternative crédible au tout-routier est un problème. Paradoxalement, notre avance dans ce domaine nous a rendu paresseux. Ce désintérêt pour les ports s'explique aussi sans doute par les conflits politiques interminables qui s'y sont déroulés (et s'y déroulent encore à l'occasion) avec les dockers, profession très organisée dont les capacités de négociation sont très fortes lors de conflits sociaux… Ce qui contribue à de sérieux problèmes de compétitivité et de fiabilité des ports français, qui n'ont pas été pour rien dans le manque d'appétence de certains utilisateurs à leur égard. Et puis, disons-le, l'État a négligé de prendre cette question à bras-le-corps, trop heureux de se servir de la décentralisation pour « refiler le bébé » aux collectivités locales alors que, répétons-le, cette question d'intérêt général aurait dû être au cœur de ses préoccupations. On en revient toujours à ce paradoxe consistant, pour l'État, à brider les initiatives locales tout en fermant les yeux sur ce qui est de sa responsabilité stratégique… D'où l'absence d'une réflexion globale, non seulement sur le rôle des ports français, mais sur la concurrence qu'ils se livrent, au lieu d'entrer en synergie.
Revenir à l'esprit originel du Plan, tel qu'il était conçu au début de la V° République me semble, de ce point de vue, une bonne méthode car c'est l'unique moyen d'agir sur le long terme tout en dégageant l'État d'une gestion quotidienne pour laquelle il n'est pas fait. Qu'attendent les décideurs ? Un cadre général stable et de la visibilité pour leurs investissements. Dans le cas des ports, c'est absolument crucial. Mais il faut, pour cela, que la planification souhaitée par le gouvernement soit suivie d'effet.

> *« Ce qu'attendent les décideurs, c'est un cadre général stable et de la visibilité pour leurs investissements. Dans le cas des ports, c'est absolument crucial. »*

Pour sortir des seules perspectives hexagonales que nous évoquions, et élargir le spectre de notre réflexion à l'Outre-mer, comment se fait-il que l'on observe une telle distorsion depuis des décennies entre le peu d'intérêt concret manifesté par Paris et la formidable extension de notre domaine maritime (ZEE [2] et fonds marins), la France étant deuxième à l'échelle mondiale derrière les Etats-Unis en matière de superficie de sa ZEE ? On semble s'en désintéresser totalement, alors qu'elle recèle un potentiel formidable, que c'est un enjeu majeur non seulement en termes économiques et de souveraineté, mais aussi pour la défense de l'environnement et la préservation des écosystèmes au cœur des équilibres terrestres.
C'est que, malheureusement, la culture géopolitique de la France n'est pas une culture maritime. Par une sorte de cercle vicieux, ce manque d'intérêt pour la mer nous a causé quelques déboires historiques et ces déboires ont provoqué, dans notre mémoire collective, une sorte d'association inconsciente entre la mer et les situations d'échec. L'officier de marine de réserve que je suis le déplore, mais c'est ainsi. Heureusement, les choses commencent à changer sous l'effet de plusieurs facteurs. D'abord, la prise de conscience des enjeux écologiques qui orientent l'attention du grand public vers l'importance des fonds marins, aspect qui fait désormais partie des programmes scolaires.
À quoi s'ajoute une meilleure information sur l'importance des chantiers navals pour le maintien de l'emploi. Tout cela est imperceptible, mais les choses commencent à bouger. Inutile de préciser qu'à mon sens, cette évolution est insuffisante. Et ce d'autant que prend corps une contestation de la présence ultramarine de la France. Certains États commencent, par exemple, à prêter attention à des territoires français riches en ressources sous-marines potentielles, les nodules polymétalliques, par exemple. Ou encore en métaux rares dont on connaît l'importance pour la révolution numérique en cours.
D'où la nécessité d'une action continue et cohérente dans le domaine de la politique maritime. Mais là encore, c'est loin d'être le cas. Créé pour la première fois sous François Mitterrand, le ministère de la mer disparaît et réapparait au gré des changements de majorité, alors qu'il devrait, au contraire, gagner en importance et en moyens.
Car l'enjeu économique que vous avez évoqué est fondamental. L'Océan est vraiment notre nouvelle frontière. Une frontière à atteindre, à exploiter, mais aussi à protéger. On peut ne pas en avoir conscience, mais c'est un fait brut, incontournable, qui va bouleverser profondément l'économie mondiale et, partant, la vie de nos entreprises. Les investissements dans ce secteur augmentent à grande vitesse et la France n'a pas à rougir du rang qu'elle y occupe. Surtout, un grand nombre de métiers nouveaux liés à l'exploitation sous-marine sont en train d'apparaître ou vont voir le jour, et il serait d'autant plus irresponsable de ne pas se tenir en alerte, que tout

> *« L'Océan est notre nouvelle frontière. Une frontière à atteindre, à exploiter, mais aussi à protéger. »*

ou presque reste à inventer. Parmi les organisations françaises déjà en pointe, citons l'Ifremer pour la recherche, la Comex pour le travail sous-marin mais aussi une filiale très peu connue des télécoms : Orange Marine, qui compte parmi les plus performantes du monde, puisqu'elle pose les câbles sous-marins indispensables à l'économie numérique. Orange est aujourd'hui investisseur majoritaire dans une quarantaine de réseaux sous-marins de fibre optique, sur les 370 qui existent déjà sous les océans, soit un peu plus de 10% d'entre eux. Cette toile sous-marine est essentielle non seulement pour les communications internationales, mais aussi pour l'activité sous-marine elle-même, qu'il s'agisse de la gestion des plates-formes offshore, de celle des parcs d'éoliennes, ou encore des robots qui seront la base de l'exploitation des océans.
Bref, de quelque côté que l'on se tourne, on ne peut se désintéresser des océans… Sauf à se désintéresser de l'avenir !

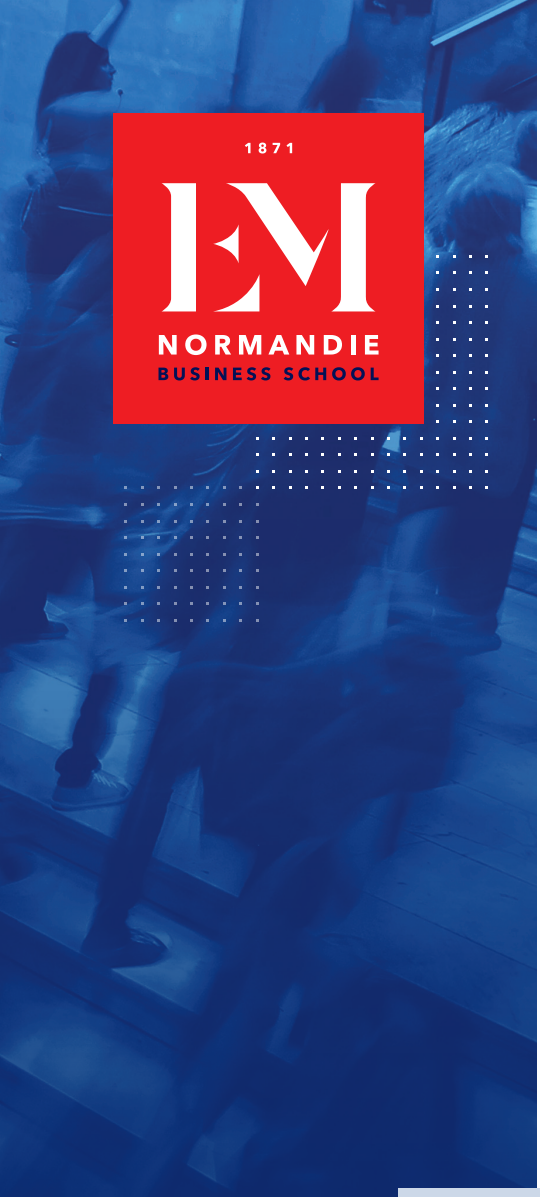
(1) L'équivalent vingt pieds, ou EVP (en anglais : twenty-foot equivalent unit, TEU) est l'unité de mesure des terminaux et des navires porte-conteneurs. Elle se base sur le volume d'un conteneur standard de 20 pieds (6,1 mètres).
(2) ZEE : Zone économique exclusive. Soit pour la France, 11, 7 millions de km².

PIERRE ROYER, EXTRAITS :

Ports et espace urbain : une nouvelle donne territoriale.

« Historiquement, les villes portuaires se sont développées autour du noyau des quais et des entrepôts primitifs, connectés soit à un fleuve (cas des ports d'estuaire ou de delta) soit à la voie terrestre principale permettant de desservir l'*hinterland*, cet "arrière-pays" désignant l'ensemble des villes et régions dont les populations et les entreprises sont en relation, régulière ou occasionnelle, avec le port. [...]
Cependant les ports de centre-ville ne conviennent plus aux conditions actuelles du transport maritime : l'augmentation des dimensions des navires nécessite des bassins plus vastes et plus profonds pour les faire manœuvrer (...) et des quais de plus en plus étendus pour le traitement des marchandises et leur stockage (...) ; la spécialisation des cargaisons impose également l'aménagement de postes spécifiques pour traiter des liquides (produits pétroliers en particulier, mais aussi toutes sortes de produits chimiques qui nécessitent des précautions particulières), des gaz (GNL surtout), des produits en vrac (produits agricoles, minerais) et même des véhicules et parfois des passagers. [...]
Toutes ces raisons ont conduit, dès la fin de la Seconde Guerre mondiale ou, au plus tard, dans les années 1960, lorsque commence la course au gigantisme pétrolier, à abandonner les sites portuaires historiques, situés au cœur des cités, et qui sont aujourd'hui couramment reconvertis en ports de plaisance et en quartiers de standing ("marinas"), du fait de la valorisation des espaces littoraux et de la proximité de la mer. Nouvel exemple de retournement des polarités, quand on sait que les quartiers des docks étaient traditionnellement considérés comme mal famés et dangereux !
Les ports de marchandises, quant à eux, se sont déplacés vers les espaces disponibles. Certains ont migré le long du littoral, comme à Marseille, où le golfe de Fos, une vingtaine de kilomètres plus à l'ouest, est devenu, dès les années 1930, le pôle pétrolier avec les raffineries de Lavéra, Fos et Martigues, avant que soit aménagée la ZIP de Fos au début des années 1970 ; dernièrement, c'est aussi le cas de Shanghai, qui développe un nouveau port dans les îles Yangshan, une trentaine de kilomètres au sud de la ville. [...]
L'aboutissement de cette distanciation du port et de la ville qu'il a créée est la dissociation pure et simple des deux organes, la création de ports totalement artificiels ne prenant en compte que les avantages de situation (bonne position sur les routes maritimes fréquentées) et de site (facilité d'aménagement, vastes espaces disponibles). C'est ce qu'on constate avec l'aménagement de certains hubs portuaires récents [...]. Le terme de hub provient du vocabulaire aéronautique et s'est d'abord appliqué aux aéroports ; dans l'organisation du transport maritime, il désigne des ports d'éclatement du trafic : ce sont des escales fréquemment desservies par les lignes de porte-conteneurs et en particulier par les plus gros d'entre eux. Ils sont ensuite reliés aux ports plus petits, ou plus éloignés de l'itinéraire principal par de plus petits navires, appelés *feeders*, qui prennent en charge des quantités limitées de conteneurs vers les destinations proches.
Dans ces conditions, les ports deviennent des espaces de plus en plus coupés de la ville, des zones purement techniques et logistiques et les équipages n'ont plus le temps, au cours d'escales ne durant que quelques heures, d'aller à terre profiter des distractions traditionnelles des marins en "bordée"… Les sociétés portuaires y ont perdu en pittoresque et en animation ce que l'efficacité économique y a gagné ! »

Pierre Royer, *Géopolitique des mers et des océans – Qui tient la mer tient le monde*, PUF 2014, pp. 62-67.



COMPRENDRE & ENTREPRENDRE

Se développer dans un monde complexe

ABSTRACT

PORT ACTIVITY REQUIRES THE ADAPTIVE CAPACITY THAT TERRITORIAL DECISION MAKERS ARE MOST ABLE TO IMPLEMENT

Pierre Royer, a graduate of Sciences Po Paris and holder of the Agrégation competitive exam in History, teaches at the Claude Monet Lycée (Paris) and in private preparatory classes. As a marine reserve officer, he wrote "Géopolitique des mers et des oceans" (Puf, 2012), which received the Anteios Prize for the First Geopolitics Essay at the Grenoble Festival in 2013. He has contributed to various geopolitical publications: Etudes marines, Hérodote, Carto and is a member of the editorial board of the journal Conflits, where he holds two regular columns.

During his interview with Jean-Guy Bernard, the President of the EM Normandie Strategic Orientation Board and Dr Ludovic Jeanne, a lecturer-researcher in Geopolitics, Pierre Royer approves the decision that will make Le Havre the headquarters of the future major maritime port of the Seine axis, while cautioning against too rigid governance. He also positively judged the Seine-Nord canal project but considered the exploitation of France's maritime assets in Globalisation too slow.

NOTRE VISION DE L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET TERRITORIALE

Comment rétablir dans nos économies le sens du stratégique, réhabiliter le long terme, se protéger tout en se montrant innovant ? En conciliant veille et action, vision et pragmatisme, l'Intelligence Économique & Territoriale (IE&T) s'impose comme un levier de compétitivité. Ensemble cohérent de pratiques et de connaissances, l'IE&T aide les entreprises comme les territoires à se positionner, se défendre mais aussi anticiper et se développer. Agir avec succès exige d'éclairer l'action par une compréhension fine des marchés et des environnements. À cet égard, l'IE&T est l'affaire de tous. Car le sens des responsabilités de chacun décide du succès commun.

De fait, l'IE&T s'impose à la fois comme un mode d'action et un regard multidimensionnel, cherchant à comprendre la complexité du monde pour mieux la maîtriser. L'IE&T nous invite ainsi à redéfinir nos cultures organisationnelles, à revoir nos pratiques et nos méthodes. Rien ne se fera sans convergence entre acteurs publics et privés, sans l'adhésion de tous à un projet commun, enraciné dans un territoire. Face aux nouveaux défis, mêlant harmonieusement action et réflexion, l'IE&T constitue le socle des succès à venir.

Comprendre & Entreprendre
Une publication de l'EM Normandie
Directeur de publication : Elian Pilvin
Photo : DR - ISSN en cours

Contact : Ludovic Jeanne
EM Normandie
9, rue Claude Bloch 14052 Caen cedex 4
Tél. : +33 (0)2 31 46 78 87
Courriel : ljeanne@em-normandie.fr
www.em-normandie.com